

*Павлова Полина Александровна*

студентка

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»

г. Санкт-Петербург

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ**

*Аннотация:* в статье рассматриваются основные аспекты исследования теоретических основ трансформации организационных структур управления.

*Ключевые слова:* организационные структуры, управление, теоретические основы, трансформация.

Когда организационная структура управления компании перестает соответствовать условиям ее внешней среды, ее стратегическим целям и задачам, становится фактором, сдерживающим ее рост и развитие, перестает быть эффективной для конкретной организации, возникает необходимость преобразования организационной структуры. В связи с этим, возрастает актуальность изучения проблемы трансформации организационных структур управления, имеющей как научное, так и практическое значение.

На современном этапе внимание исследователей обращено к изучению следующих вопросов: факторы, вызывающие необходимость трансформации организационной структуры управления; ее связь с фазами жизненного цикла организации; оптимальность организационной структуры; основные этапы ее трансформации; проблемы, возникающие при внедрении новой организационной структуры; факторы, способствующие успеху введения новой организационной структуры.

К факторам, сигнализирующим о необходимости преобразования организационной структуры управления, по мнению Е.А. Синельниковой, относятся: возникновение неравномерности в распределении функциональных обязанностей работников, когда они перегружены или недостаточно загружены работой; неэффективность использования ресурсов, которыми располагает компания,

что ведет к экономической неустойчивости организации [11]. В.В. Жариков относит к ним нарушение нормы управляемости, воздействие внешних факторов, вызывающих необходимость изменения условий внутренней среды действия организации, например, технологии производства [4, с. 17–18]. Е.И. Филоненко делит факторы, вызывающие необходимость перестройки организационной структуры, на две группы: 1) контролируемые, выступающие результатом деятельности компании, 2) неконтролируемые, к которым организация может только приспособиться [13, с. 183–184].

В течение жизненного пути для организации может оказаться необходимым не один раз изменить организационную структуру управления, чтобы привести ее в соответствие с текущими условиями внутренней и внешней среды, поэтому организационная структура управления тесно связана с фазами жизненного цикла организации.

По мнению Н.В. Егуновой, теория жизненного цикла позволяет исследовать закономерности в развитии организационных структур компаний на разных этапах, поскольку модели жизненного цикла помогают сформировать системное представление о проблемах, которые могут возникать на соответствующей стадии цикла и прогнозировать развитие событий [3, с. 13]. В.Д. Жариков и Е.Е. Удалова, основываясь на взглядах С.Х. Хэнкса о стадиях жизненного цикла организации, выявляют характеристики организационной структуры управления на каждом из этапов, отмечая, что между элементами организационной структуры управления (числом звеньев организационной структуры, числом управленческих уровней, характером взаимосвязей между ними) существует тесная взаимозависимость. При изменении одной из составляющих структуры возникает необходимость преобразования всех ее элементов [5, с. 261].

При трансформации организационной структуры должны учитываться основные принципы ее формирования. Как считает А.В. Иванов, обеспечению эффективности деятельности организации способствует выстраивание такого

механизма ее функционирования, который позволил бы отслеживать изменение внешних условий, проводить их оценку и эффективно реагировать [7, с. 244].

Г.П. Чудесова среди важных критериев оптимальности организационной структуры, помимо высокой степени адаптивности, отмечает необходимость ее соответствия видам деятельности организации, учет ее специфических особенностей [14, с. 321]. Е.А. Синельникова, в качестве одной из характеристик рациональной организационной структуры, рассматривает ее гибкость в приспособлении к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности компании. Кроме того, эффективная организационная структура характеризуется такими чертами, как «минимальное количество источников «приема» и «выхода» команд у каждого звена организационной структуры управления», тесное взаимодействие звеньев структуры [10, с. 329–331]. Немаловажным критерием является минимизация дублирования управленческих функций внутри структуры.

Трансформация организационной структуры управления может быть проведена по нескольким направлениям: через изменение в распределении управленческих полномочий, через перераспределение функций управленческих подразделений, через изменение системы коммуникации звеньев структуры, изменение порядка обмена информацией между ними. В связи с этим, исследователи выявляют ключевые этапы совершенствования организационной структуры управления.

Е.А. Изюмова выявляет четыре этапа трансформации организационной структуры: диагностика, исследование текущего состояния, планирование, реализация новой организационной структуры. Автор приходит к выводу о том, что при планировании целесообразным является применение механизмов управления, уже оправдавших себя и эффективно используемых в компаниях, занимающихся схожими видами деятельности, использование типовых видов организационных структур [8, с.134].

В.В. Жариков, Е.А. Синельникова и Н.И. Маркина предлагают выделять следующие этапы преобразования структуры управления организации: 1) «предпроектная подготовка», 2) анализ организационной структуры, 3) мо-

делирование организационной структуры, 4) оценка ее эффективности [4, с. 19]. А.С. Утеева отмечает, что на этапе моделирования используется параметрическая модель, «которая позволяет путем соотношений параметров рассматриваемых элементов (количество подразделений, уровень взаимоотношений между отделами, количество исполнителей (уровень взаимозаменяемости)) выделить основные черты проектируемой структуры» [12, с. 84]. На завершающем этапе проводится оценка эффективности организационной структуры. Структура является тем более эффективной, чем более полно при ее функционировании могут быть достигнуты цели организации и чем меньшими являются расходы на обеспечение ее функционирования.

Рассмотренные подходы являются в большой степени схожими и дополняют друг друга.

Д.А. Жданов при построении организационной структуры рекомендует, чтобы структурные единицы загружались равномерно [6]. Это означает, что распределение функций должно быть сбалансированным, не должно оставаться подразделений, за которыми функциональные задачи не закреплены. На завершающем этапе процесса трансформации организационной структуры, по мнению Ж. Минучиц, «следует перейти к активным действиям, необходимо определить, чем текущая организационная структура компании и функционально-должностное распределение отличаются от тех, которые разработаны, и какие шаги необходимо предпринять, чтобы изменить ситуацию» [9].

В.А. Гагарским выделены проблемы, которые могут возникнуть при введении новой организационной структуры управления и предложены пути их преодоления [1]. Среди проблем автор отметил неприятие перемен персоналом, отсутствие четкой информации о функциях подразделений, отсутствие (неподготовленность) информационной или технической базы для работы в новых условиях. Вероятно, своевременная ее подготовка является единственным возможным решением такой проблемы.

Факторами, которые могут способствовать успеху введения новой организационной структуры являются: личные качества высших руководителей, их

воля к реализации нововведений, работа с персоналом, обучение персонала и последовательность в проведении преобразований. И.А. Евсеева отмечает, что поэтапное проведение изменений в организационной структуре компании важно с точки зрения тактических аспектов модернизации управления. Она указывает на необходимость учитывать, что процесс трансформации затрагивает самые разнообразные факторы функционирования организации и различные группы работников [2].

Таким образом, рассмотрение обозначенной темы проводится в различных аспектах. Исследователями проделана огромная работа по разработке теоретических основ трансформации организационных структур управления. В целом, поставленная проблема требует дальнейшего систематического, углубленного изучения. Несмотря на то, что процесс трансформации организационной структуры можно с технической стороны описать формально, в действительности процесс проведения изменений может являться более сложным, поскольку в каждой конкретной организации он находится под влиянием множества различных факторов, внутренних и внешних условий функционирования компании: финансового состояния организации, общего состояния внешней экономической среды, отрасли экономики, в которой действует организация и др. При этом учет особенностей среды, в которой действует организация, может позволить более эффективно реализовать каждый из этапов трансформации структуры управления и успешно провести процесс совершенствования организационной структуры.

### ***Список литературы***

1. Гагарский В.А. Алгоритм проектирования и внедрения новой системы управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.elitarium.ru/algorithm\\_vnedrenija\\_sistemy\\_upravlenija/](http://www.elitarium.ru/algorithm_vnedrenija_sistemy_upravlenija/)
2. Евсеева И.А. К вопросу о трансформации организационных структур инновационных промышленных предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.orelgiet.ru/docs/11-44-15-evseeva.pdf](http://www.orelgiet.ru/docs/11-44-15-evseeva.pdf)

3. Егунова Н.В. Развитие организационной структуры предприятия на основе теории жизненных циклов // Вестник Бурятского государственного университета. – 2011. – №2. – С. 13–17.

4. Жариков В.В. Совершенствование организационной структуры управления предприятием / В.В. Жариков, Е.А. Синельникова, Н.И. Маркина // Экономинфо. – 2016. – №26. – С. 17–21.

5. Жариков В.Д. Трансформация организационных структур управления / В.Д. Жариков, Е.Е. Удалова // Вопросы современной науки и практики. – 2011. – №4(35). – С. 259–268.

6. Жданов Д.А. Моделирование организационной структуры компании / Д.А. Жданов // Экономическая наука современной России. – 2010. – №1 (48). – С. 139–140.

7. Иванов А.В. Преобразование организационной структуры промышленного предприятия // Проблемы современной экономики. – 2012. – №9. – С. 244–246.

8. Изюмова Е.А. Совершенствование организационной структуры управления // Фундаментальные исследования. – 2009. – №5. – С. 133–135.

9. Минучиц Ж. Эффективная организационная структура за десять шагов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.organizacionnuyu\\_strukturu\\_kompanii/](http://www.organizacionnuyu_strukturu_kompanii/)

10. Синельникова Е.А. Обеспечение эффективности организационной структуры управления предприятием // Инновационные технологии в науке и образовании. – 2015. – №3. – С. 329–331.

11. Синельникова Е.А. Эффективность и конкурентоспособность фирмы в период кризиса // Человек. Общество. Инклюзия. – 2016. – №1 (25). – С. 108–112.

12. Утеева А.С. Методологические принципы совершенствования механизма рационального управления организационной структурой строительного предприятия // Теория и практика общественного развития. – 2015. – №18. – С. 83–86.

13. Филоненко Е.И. Необходимость трансформации организационных структур предприятий в современных условиях // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2009. – Т. 7. – №4. – С. 183–185.

14. Чудесова Г.П. Преобразование оргструктуры и системы управления при инновационном развитии предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. – 2014. – №4. – С. 320–325.